

個人投資家さま向けオンライン説明会

# ソフトバンクの成長戦略

ソフトバンク株式会社  
取締役 専務執行役員 兼 CFO  
藤原 和彦

2022年3月16日

# 免責事項

本資料に含まれる計画、見通し、戦略その他の将来に関する記述は、本資料作成日時点において当社が入手している情報および合理的であると判断している一定の前提に基づいており、さまざまなリスクおよび不確実性が内在しています。実際の業績などは、経営環境の変動などにより、当該記述と大きく異なる可能性があります。また、本資料に記載されている当社および当社グループ以外の企業などにかかわる情報は、公開情報などから引用したものであり、情報の正確性などについて保証するものではありません。

# 本日の流れ

1 会社概要と実績

2 未来を紐解く4つのポイント

3 株主還元とサステナビリティ

## 親会社と明確な住み分け

親会社

ソフトバンクグループ

世界のAI企業へ投資する  
「投資会社」

代表取締役 会長兼社長執行役員  
孫 正義



当社

ソフトバンク

通信やIT事業を行う  
「事業会社」

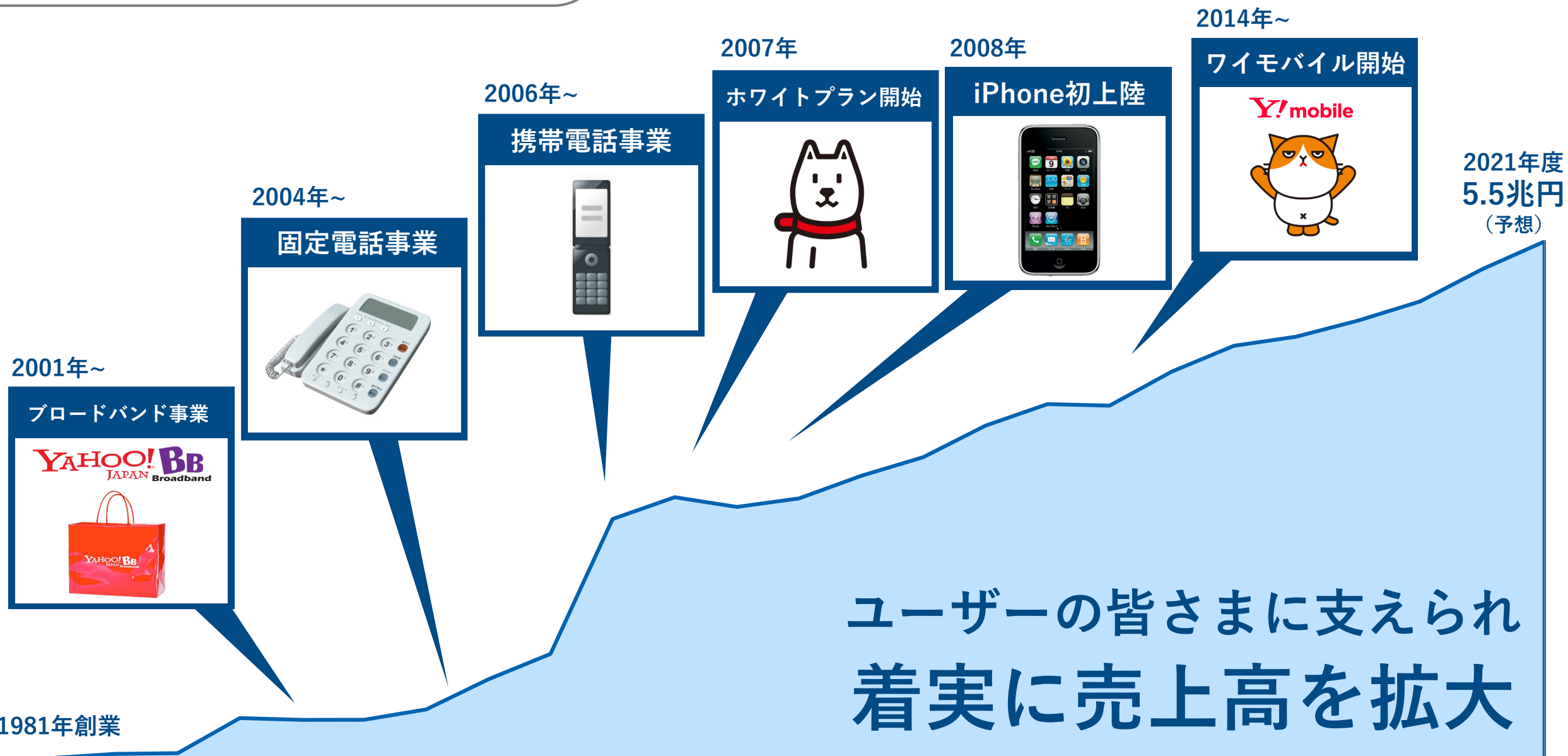
代表取締役社長執行役員 兼 CEO  
宮川 潤一



持株比率

40.7%

# ソフトバンクの沿革



# ソフトバンクの沿革

ソフトバンク株式会社

SoftBank



2018年12月  
東証一部上場

## 上場会見で「非通信領域の拡大」を宣言

### Beyond Carrier戦略

ソフトバンクグループの投資先と連携した

### 新規事業

AI



ビッグデータ



IoT



### 通信事業



スマホ契約数の拡大



オペレーション効率化



付加価値の提供



5Gを含めた効率的な  
ネットワーク構築・運用



# 上場からの3年間

## 非通信領域で大型の経営アクションを次々実行

2018年12月

2019年6月

11月

2021年3月

上場

PayPay  
100億円キャンペーン

Zホールディングス  
子会社化

Zホールディングスが  
ZOZO子会社化

Zホールディングスと  
LINEが経営統合

SoftBank

PayPay

Z HOLDINGS

YAHOO!  
JAPAN

ZOZO

LINE

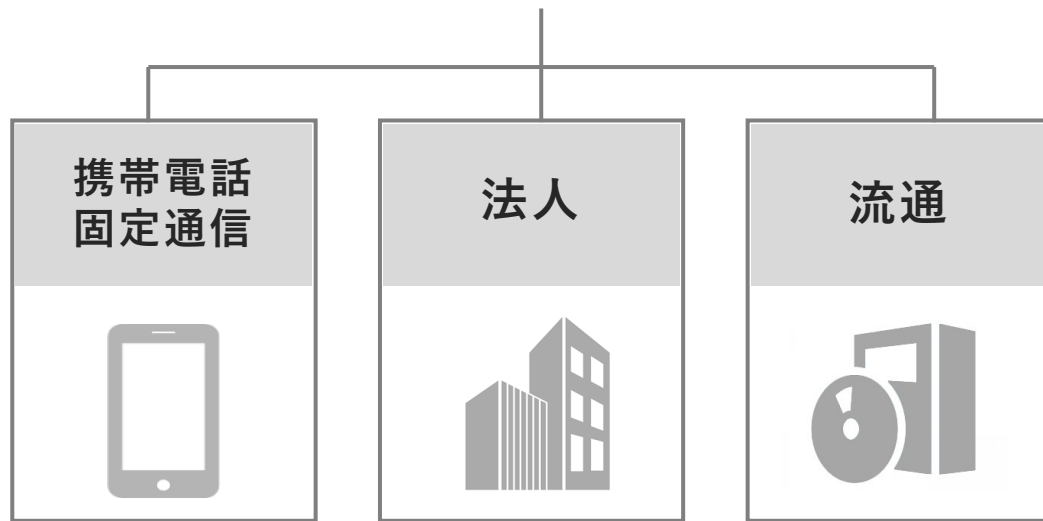


# 業容の変化

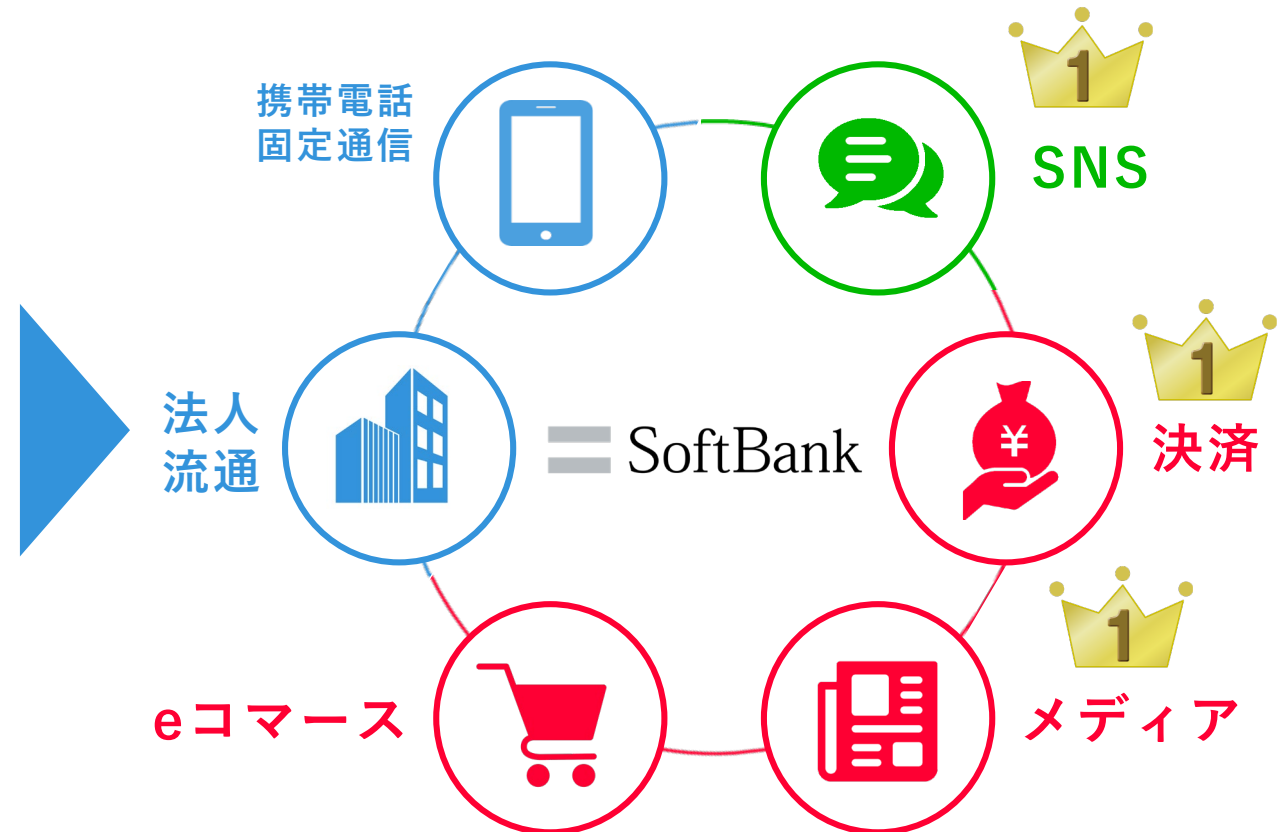
## わずか3年で企業の姿が大きく変化

上場時の姿

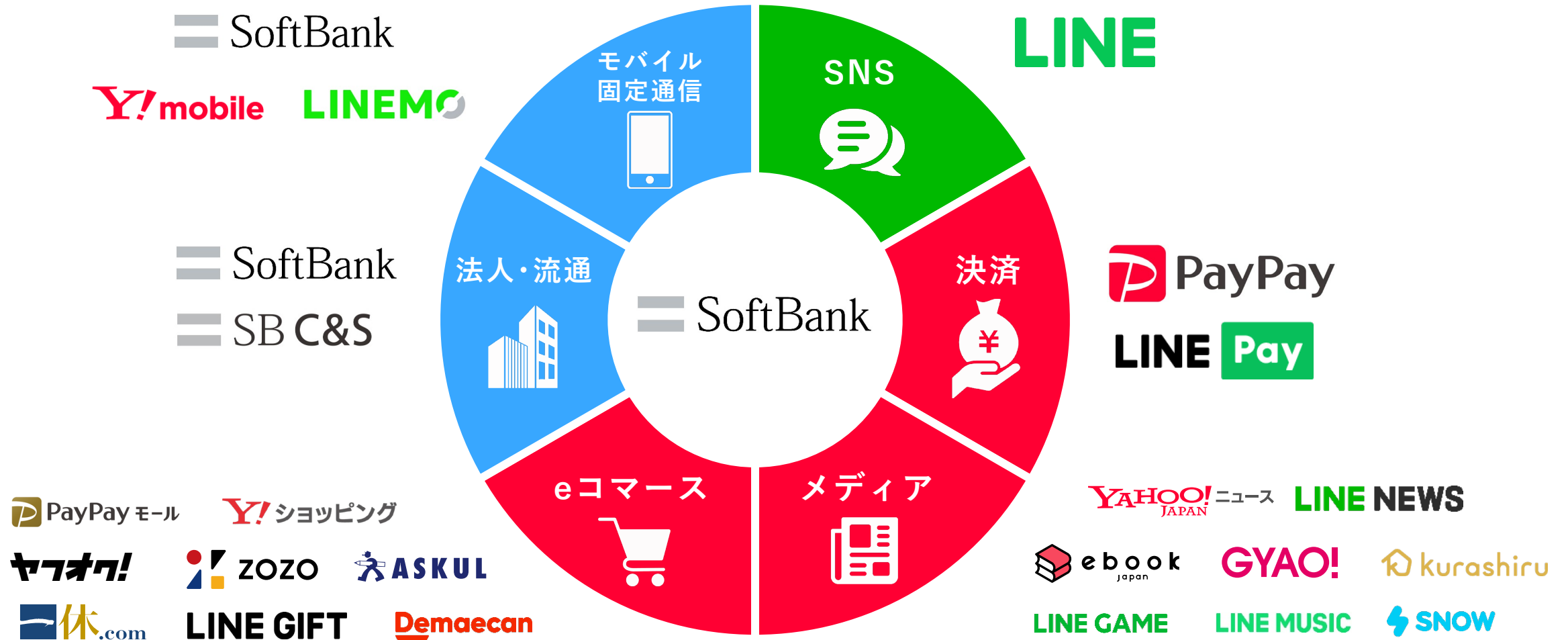
SoftBank



現在のソフトバンク



## 次なる成長に向けた構えが完成



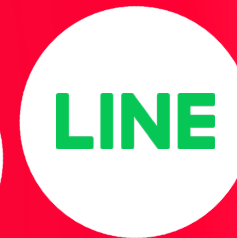
# 成長戦略の深化

## ソフトバンクは 第2の成長フェーズへ

通信事業



ヤフー/LINE

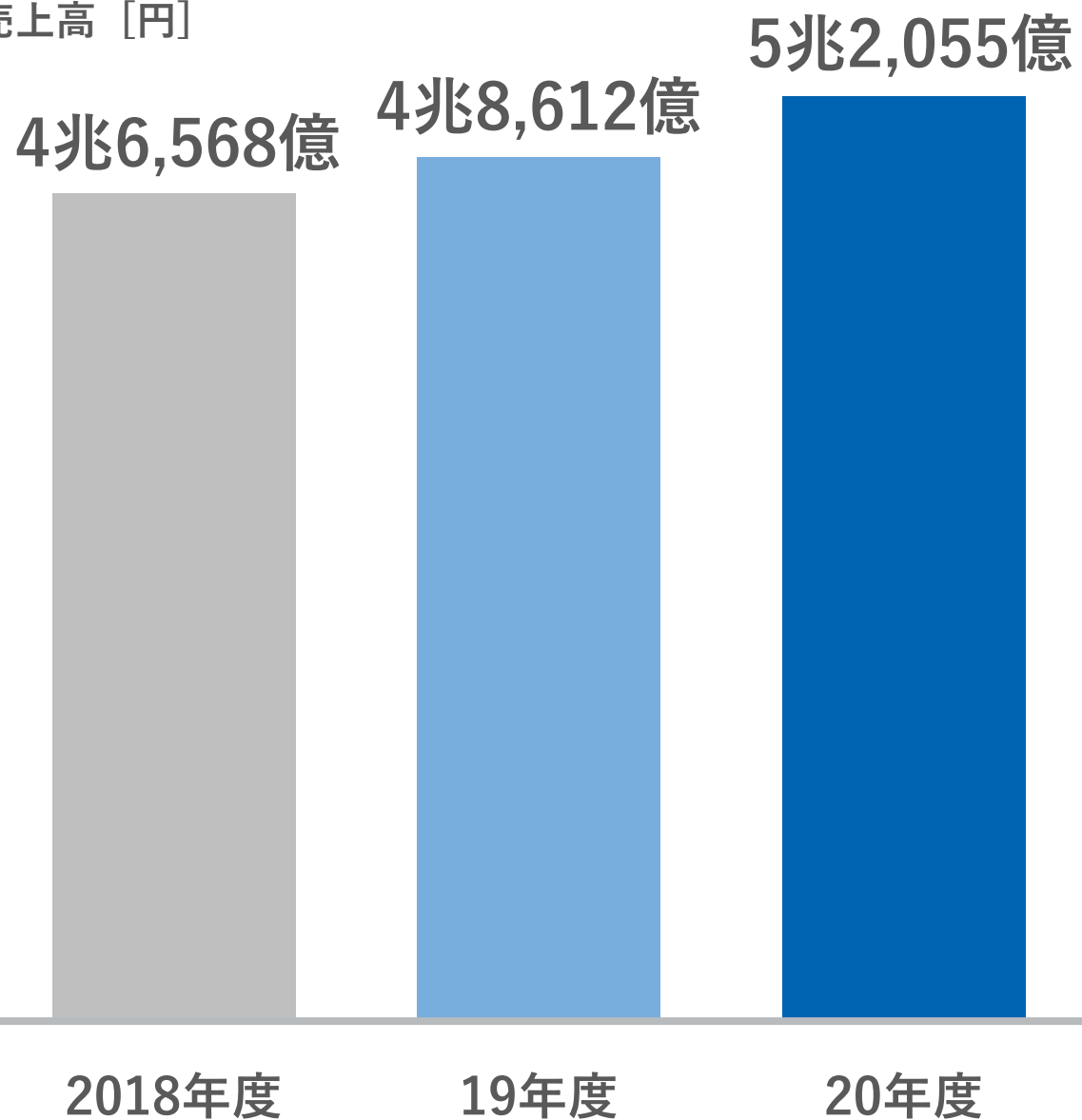


新領域



# 直近3年間の実績

売上高 [円]



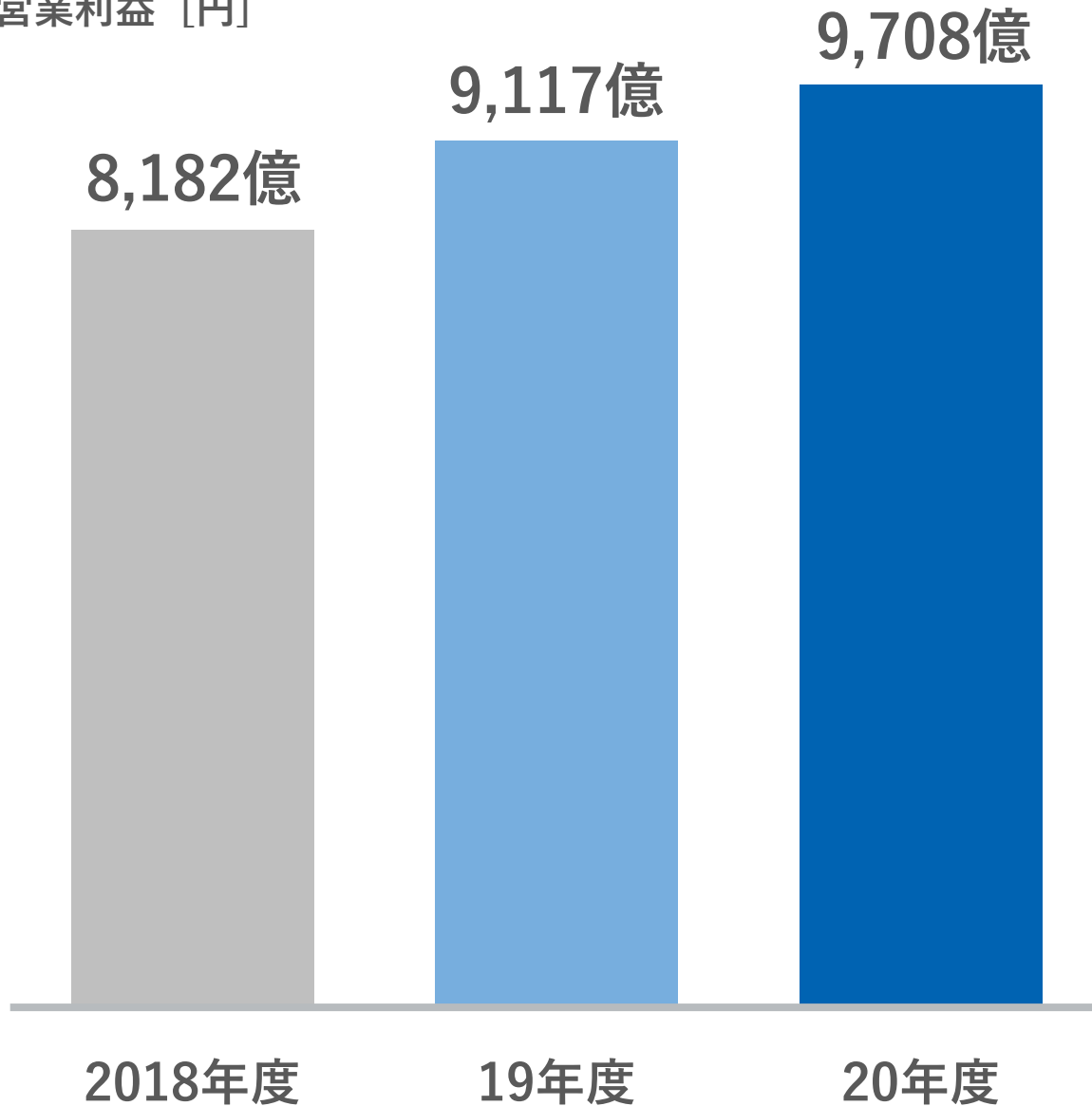
## 売上高

年平均  
成長率 **5%**

(注) 2018年度実績は、Zホールディングス株式会社(旧ヤフー株式会社)を連結子会社化した影響の遡及修正を実施しています。

# 直近3年間の実績

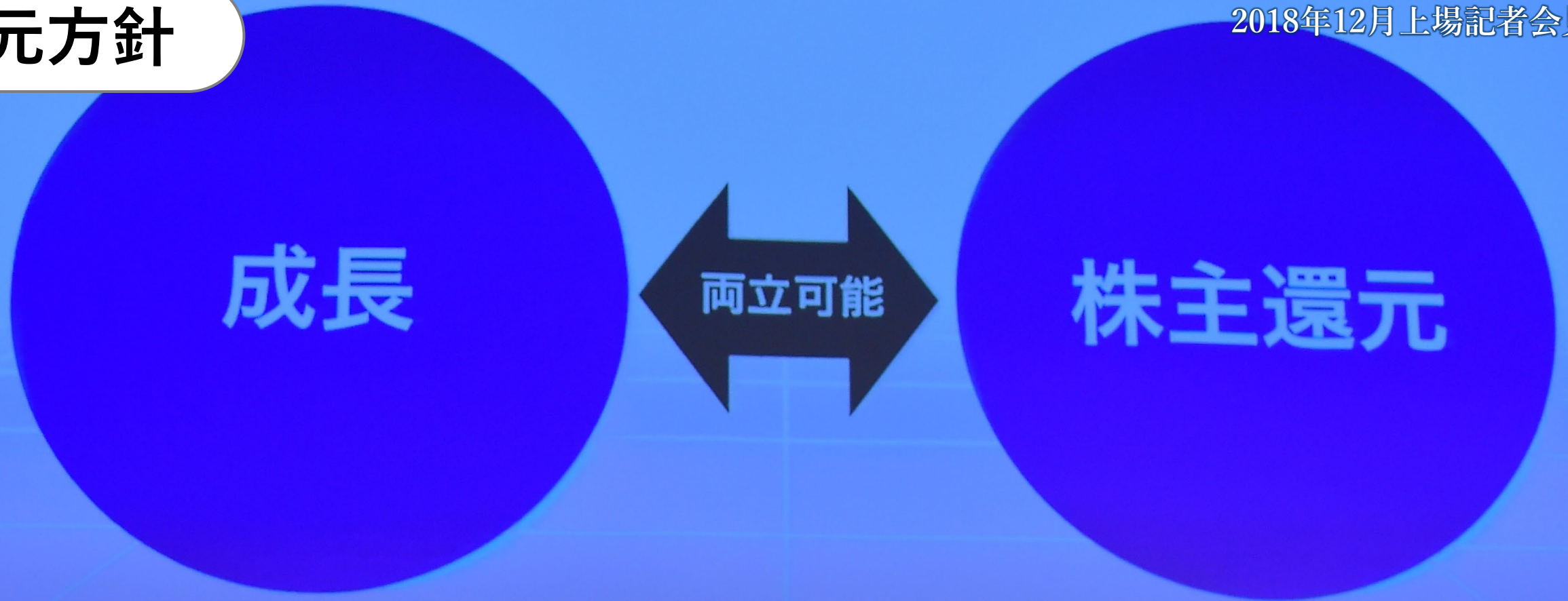
営業利益 [円]



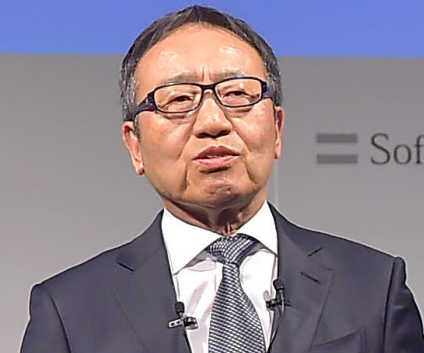
## 営業利益

年平均  
成長率 **9%**

(注) 2018年度実績は、Zホールディングス株式会社(旧ヤフー株式会社)を連結子会社化した影響の遡及修正を実施しています。 12

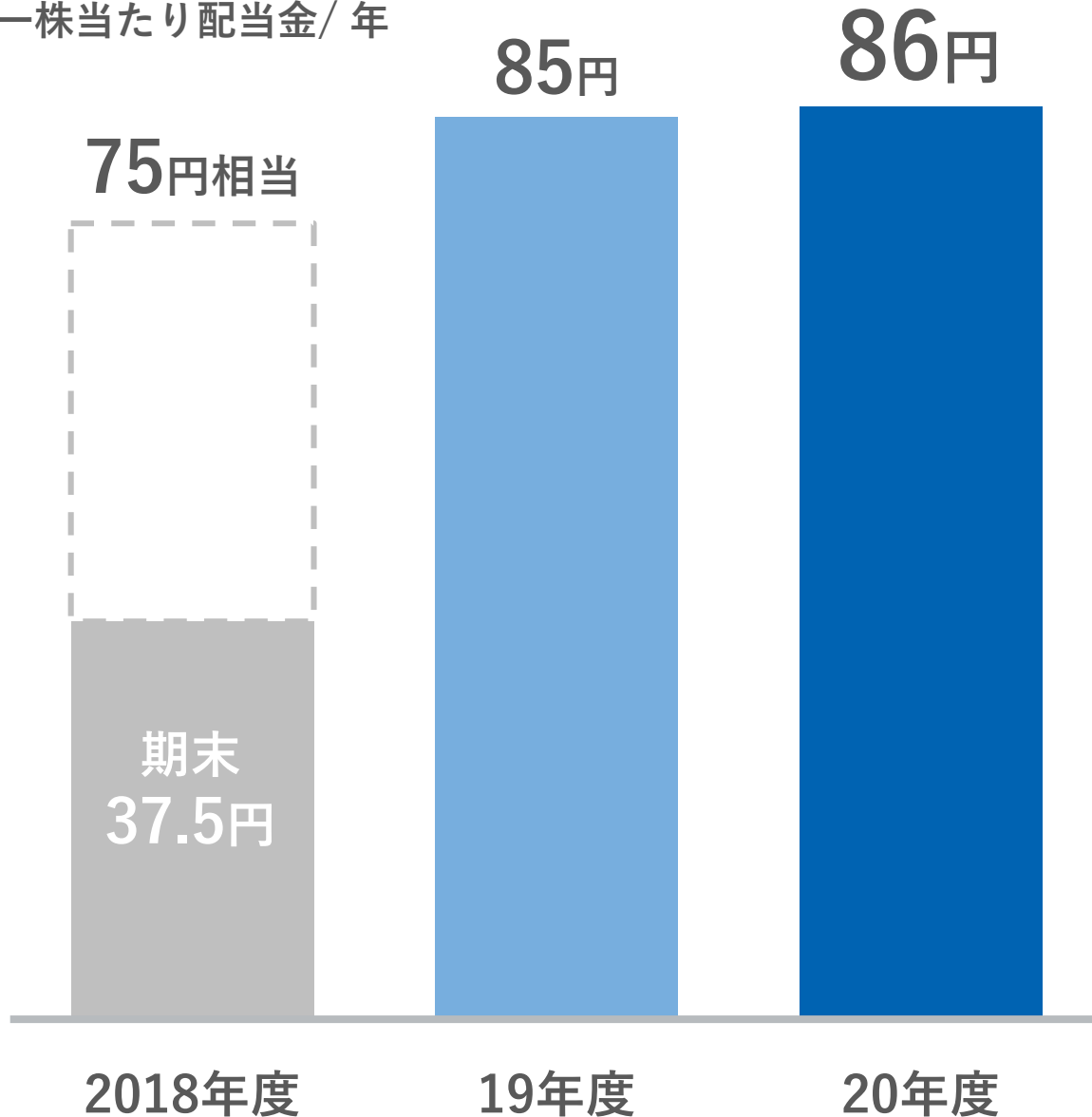


成長と同時に  
高水準の株主還元を掲げる



# 直近3年間の実績

一株当たり配当金/年



## 一株当たり配当金 高水準継続

(注) 当社は2018年12月19日に上場したため、2018年度は半期分にあたる一株当たり37.5円の期末配当のみ実施しました。(年間換算 75円相当) 14



☰ SoftBank ▶ Future



# ソフトバンクの未来を紐解く4つのポイント

1

料金値下げの影響は？

2

法人事業 急成長の背景は？

3

ヤフー・LINE・PayPayとのシナジーは？

4

PayPayは今後どうなる？

# ソフトバンクの未来を紐解く4つのポイント

1

料金値下げの影響は？

2

法人事業 急成長の背景は？

3

ヤフー・LINE・PayPayとのシナジーは？

4

PayPayは今後どうなる？

## 3ブランドで多様なニーズに対応

**LINEMO**

オンライン専用  
低価格

**Y! mobile**

中小容量  
低価格

**SoftBank**

大容量  
リーズナブル

# 全ブランドで料金値下げを実施

## 多様な選択肢


4G/5G 共通 使い方に合わせた料金

オンライン専用ブランド

SoftBank on **LINE**

2021年3月 開始予定

20GB ずっと  
**2,980**円/月

 ギガノーカウント

小中容量ブランド

**Y!**mobile

2021年2月 開始予定

シンプルS 3GB ずっと  
**1,980**円/月

シンプルM 10GB ずっと  
**2,980**円/月

シンプルL 20GB ずっと  
**3,780**円/月

大容量ブランド

**SoftBank**

2021年3月 開始予定

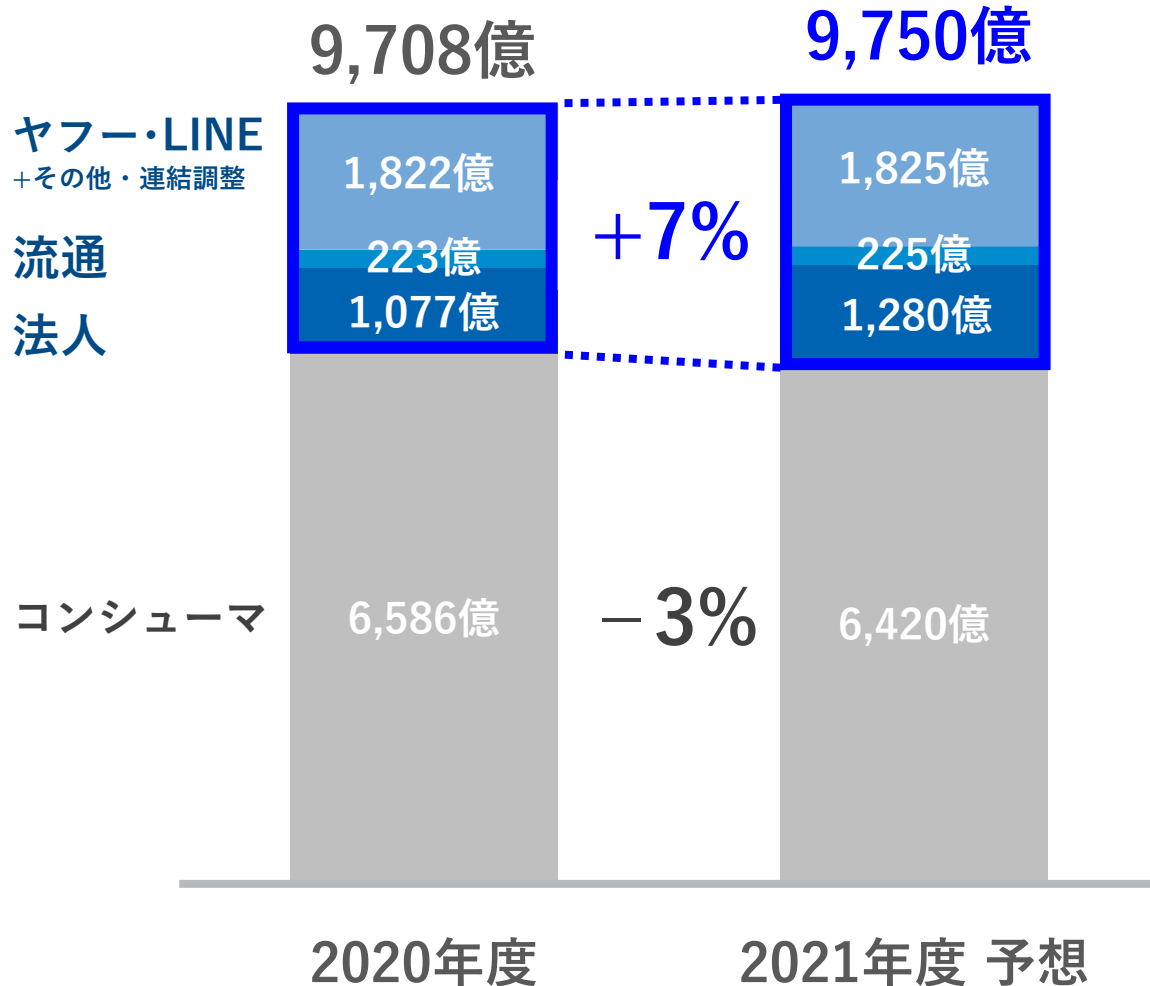
**メリハリ無制限**

ずっと  
**4,480**円/月  
~**6,580**円/月



営業利益 [円]

## 全社では過去最高益を達成見込み



法人事業やヤフー・LINE事業の成長が  
消費者事業の減益幅を上回る

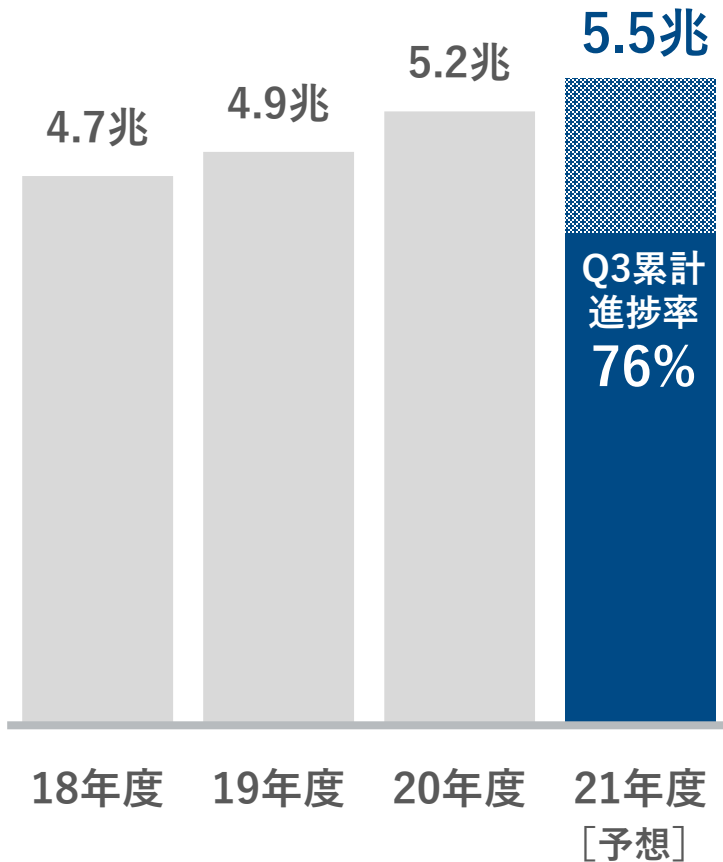
消費者事業は減益を見込む

- ・値下げ影響はマイナス700億円強
- ・コスト削減や契約数増加で一部相殺

# 2021年度 業績予想

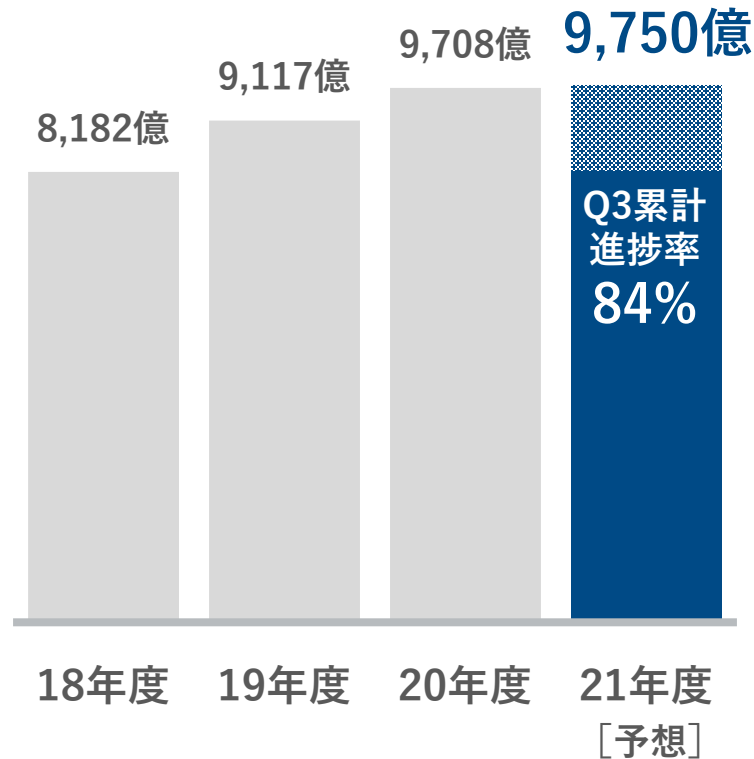
## 売上高

5.5兆円



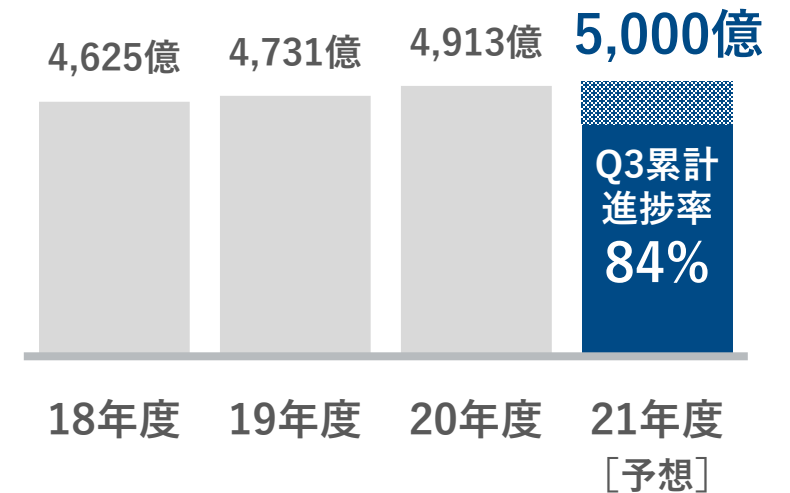
## 営業利益

9,750億円



## 純利益

5,000億円



# ソフトバンクの未来を紐解く4つのポイント



1

料金値下げの影響は？



2

法人事業 急成長の背景は？



3

ヤフー・LINE・PayPayとのシナジーは？

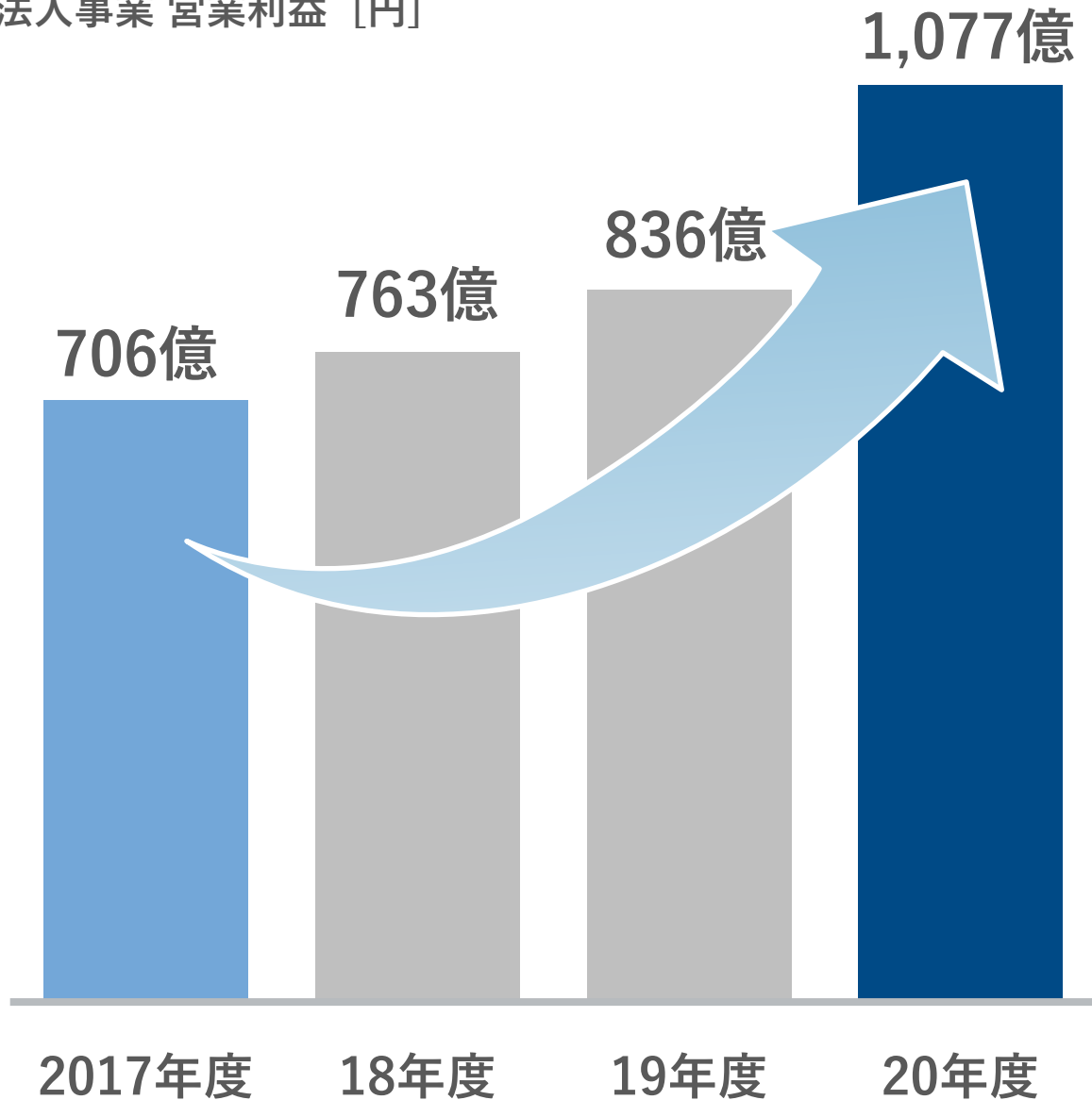


4

PayPayは今後どうなる？

# 法人事業の急成長

法人事業 営業利益 [円]



セグメント利益  
3年で1.5倍



数年前

通信単体売り



コスト削減に焦点

現在の法人事業

ソリューション型ビジネス



通信



クラウド



AI/IoT/RPA



セキュリティ

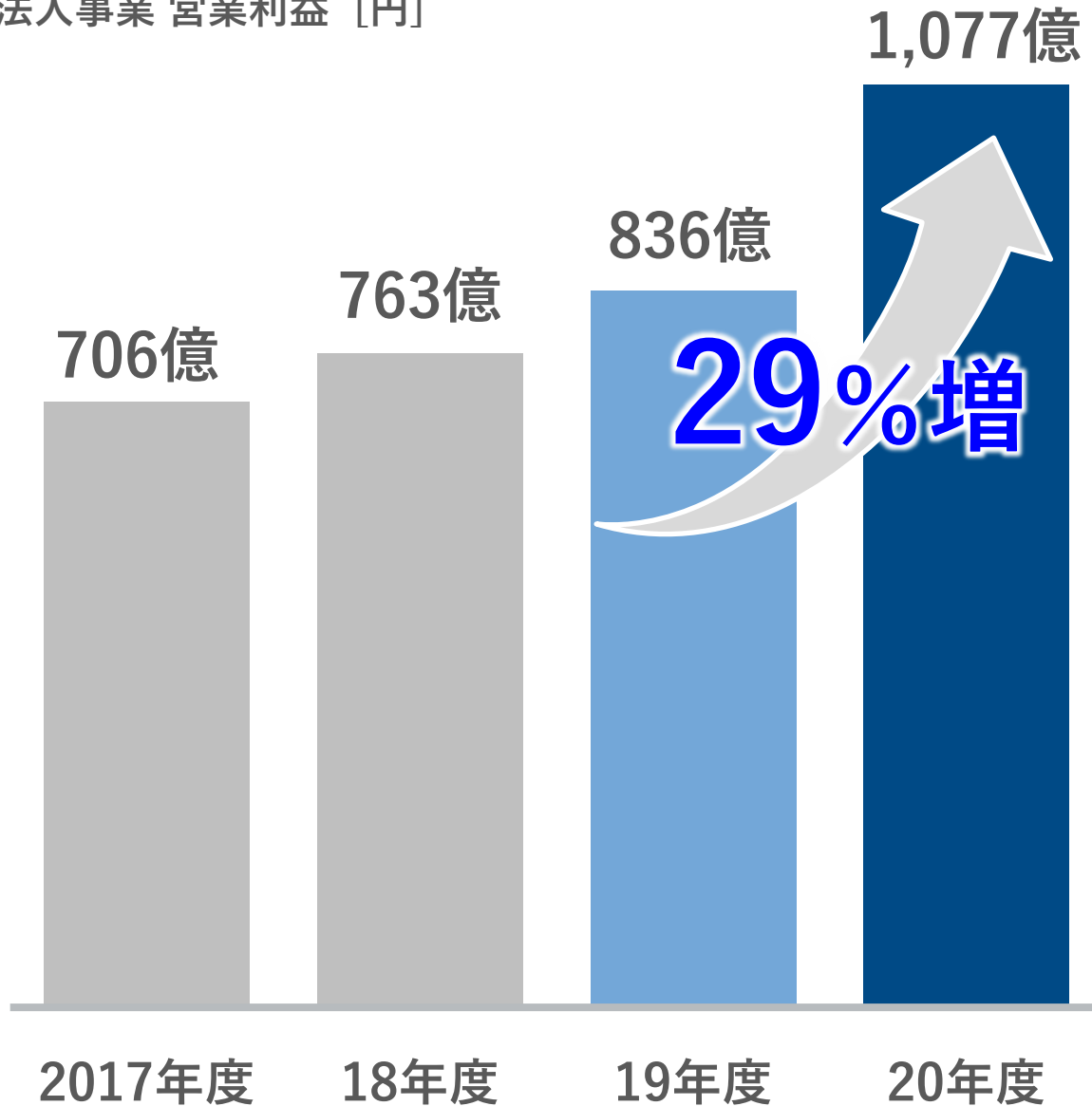


デジタル  
マーケティング

経営課題の解決に焦点

# 2020年度の飛躍

法人事業 営業利益 [円]



## 背景はコロナ禍で加速した 企業のデジタル化ニーズ



# ソリューションビジネス

法人事業 領域別売上高

セキュリティ

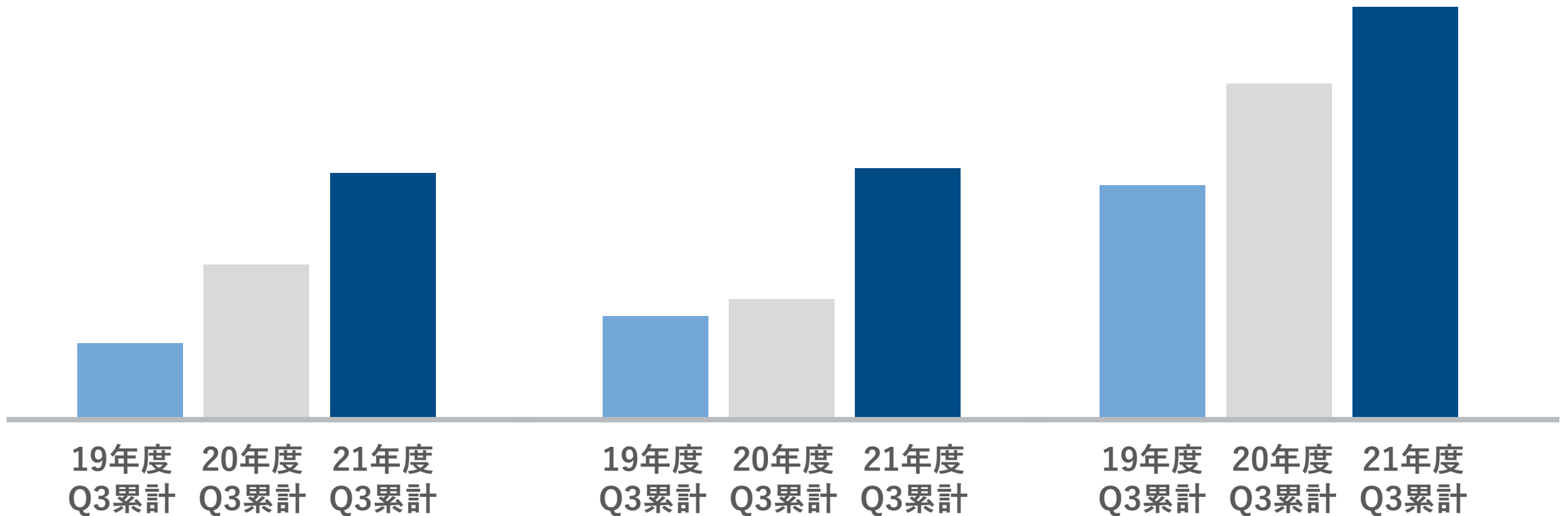
2年で3.3倍

デジタルマーケティング

2年で2.5倍

クラウド

2年で1.8倍



## 企業のセキュリティ対策をトータルサポート

クラウド  
セキュリティ



認証セキュリティ



ネットワーク  
セキュリティ



デバイス  
セキュリティ



内部不正監視



セキュリティ監視・運用代行

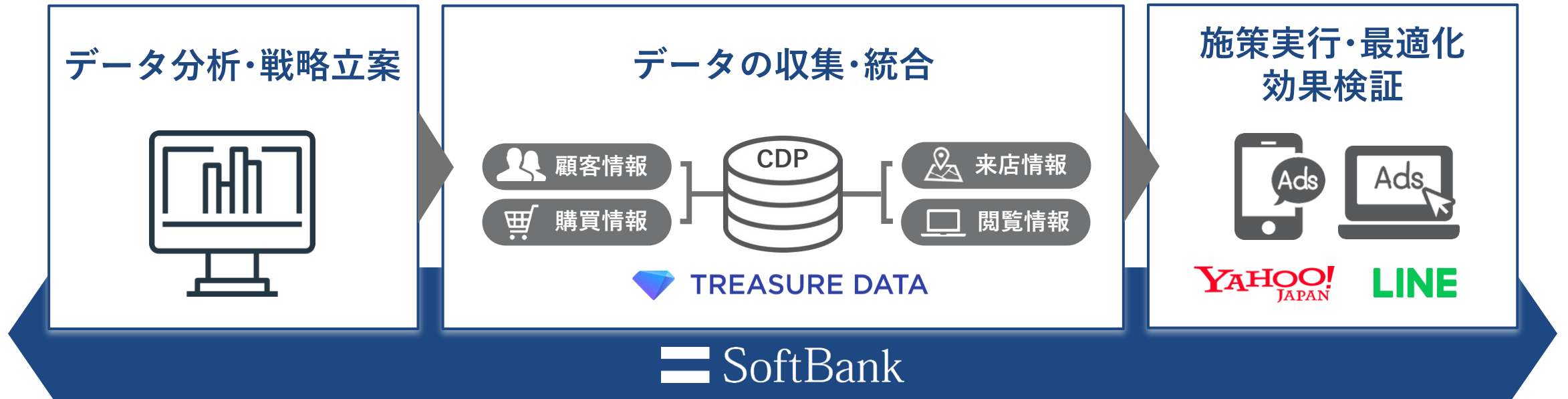
(24時間365日対応)

 SoftBank

法人顧客



## 企業のデータの利活用を一気通貫でサポート

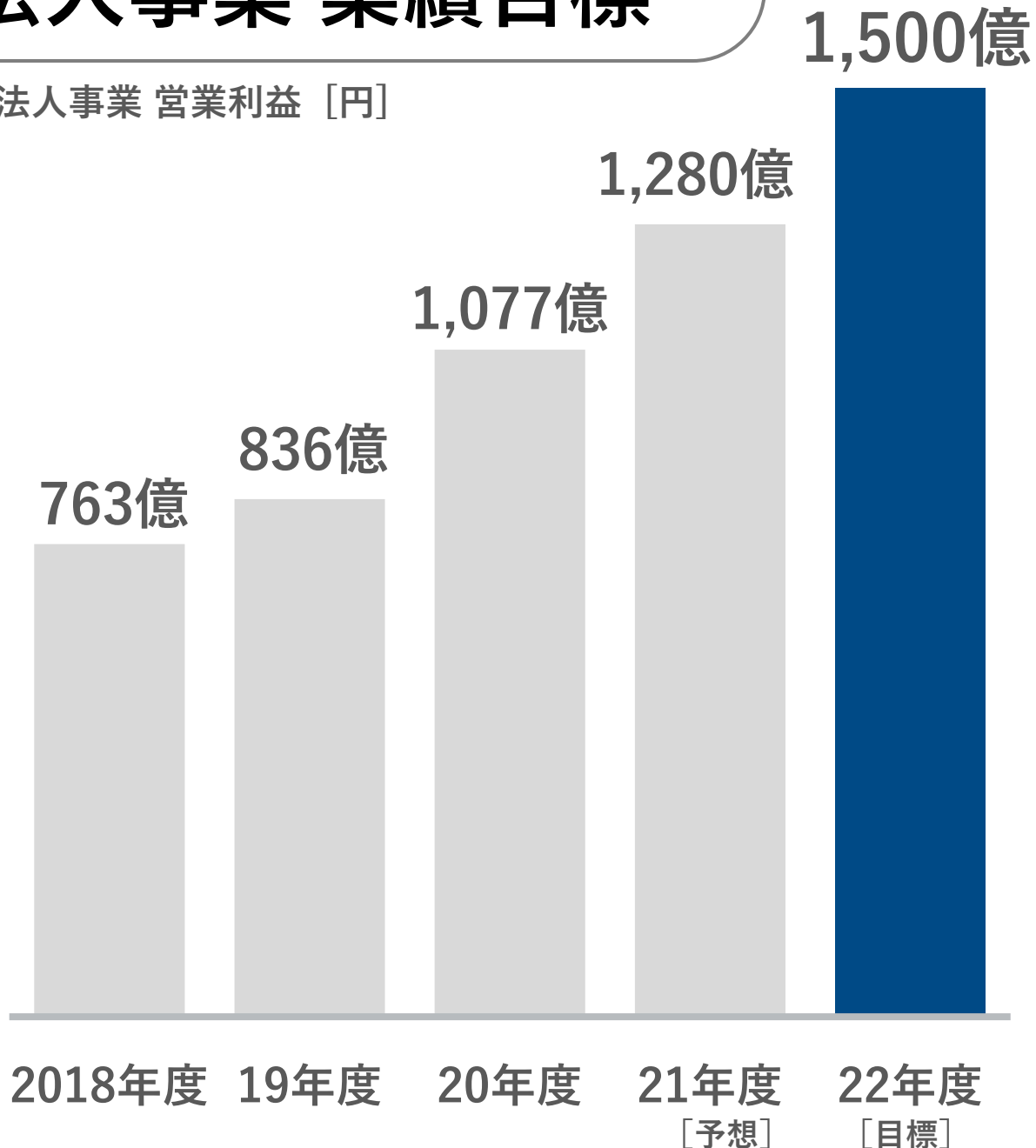


法人顧客



# 法人事業 業績目標

法人事業 営業利益 [円]



セグメント利益  
22年度目標  
**1,500億円**

5G

SoftBank

5G  
人口カバー率  
85%達成

(2022年1月)

(出所) 高速大容量5G(新周波数)は限定エリアで提供しています。詳しくはエリアマップをご覧ください。  
(定義) 人口カバー率：国勢調査に用いられる約500m区画において50%以上の場所で通信可能なエリアを基に算定しています。

## 5Gビジネスで 中長期的な成長を目指す

超高速・大容量

多数同時接続

超低遅延



VR



ゲーム



顔認証



スマートホーム



スマート工場



スマートシティ



自動運転



無人店舗



無人倉庫



遠隔手術



警備ロボット



# ソフトバンクの未来を紐解く4つのポイント

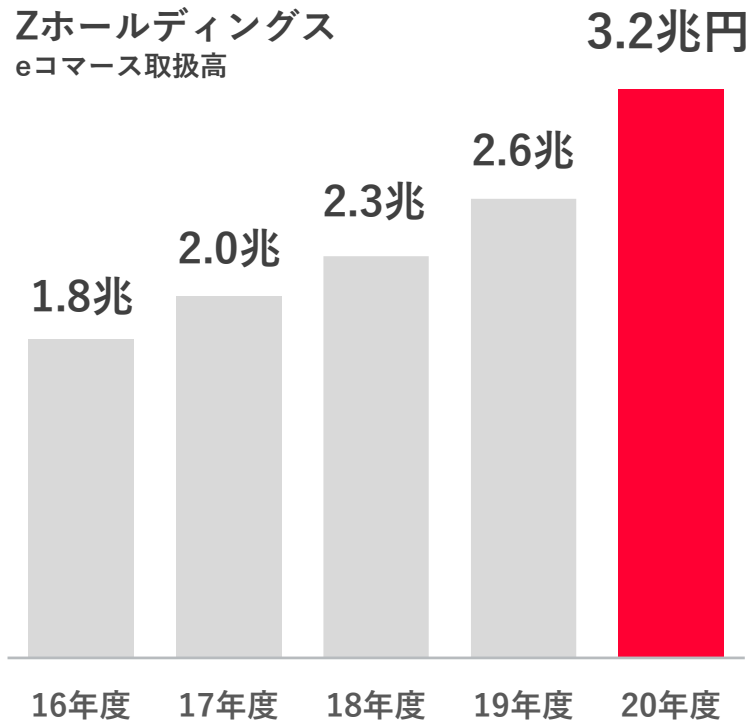


# 有力グループ企業

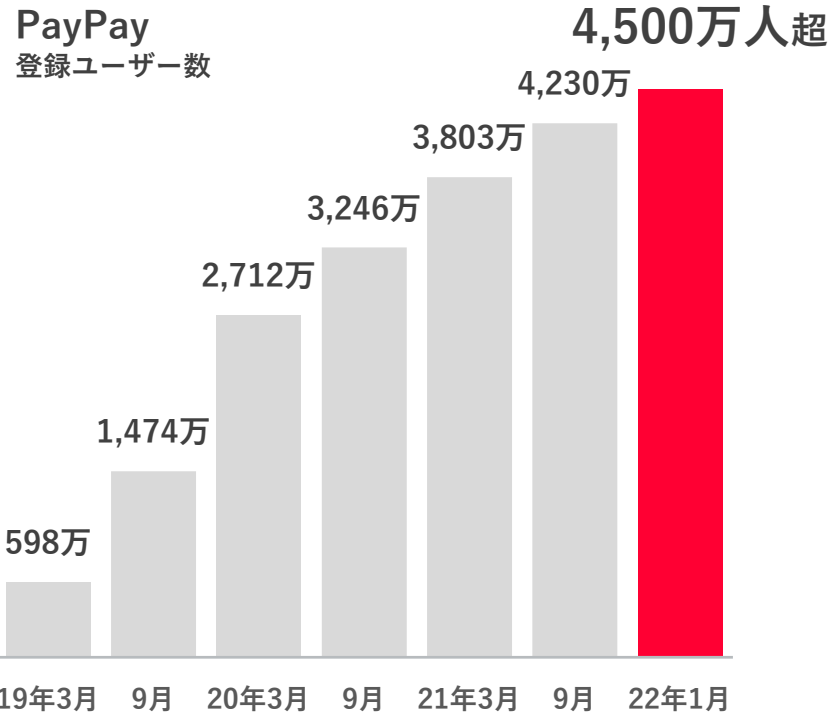
SoftBank



連結子会社



持分法適用会社



連結子会社



(出所) Zホールディングスeコマース取扱高：eコマース取扱高は物販取扱高、サービス・デジタル取扱高の合計値(2021年4月28日Zホールディングス株式会社決算資料)、PayPay登録ユーザー数：アカウント登録を行ったユーザー数(2022年1月時点)、LINE広告関連売上収益：ディスプレイ広告、アカウント広告、その他の広告の売上収益を含む(2021年4月28日Zホールディングス株式会社決算資料)

モバイル

モバイルサービスの差別化



法人

ソリューション事業の強化



グループ

利用者の増加

**YAHOO!**  
JAPAN

**PayPay**

**LINE**

**ZOZOTOWN ASKUL**

# モバイルとのシナジー

当社グループならではのメリットをユーザーへ提供



## ユーザー向けにサービス連携を次々開始

### PayPayクーポン

ソフトバンクユーザー向け  
PayPayクーポン開始

ちょう PAYPAY まつり  
**超Pay祭**



2021年10月～

### LINE MUSIC

当社ユーザー限定  
6か月無料キャンペーン開始



LINE MUSIC  
6か月 **無料** 11/17  
スタート

2021年11月～

### PayPayカード

当社モバイルショップ店頭で  
PayPayカード獲得開始

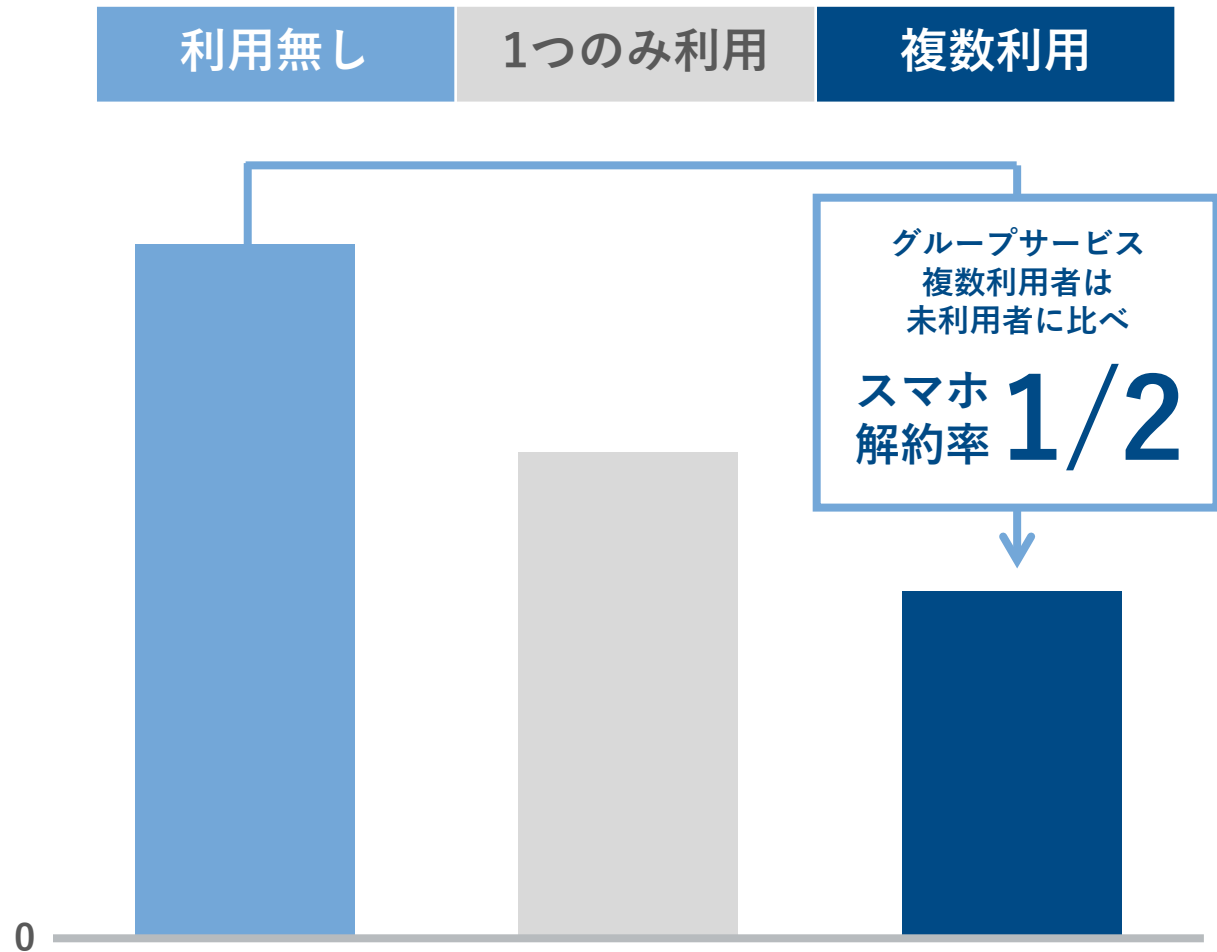


2021年12月～

# モバイルとのシナジー

スマートフォン解約率 (%)

グループサービスのうち



グループサービスの利用により  
**スマホ解約率  
低減**

(注)「ソフトバンク」ブランドおよび「ワイモバイル」における2021年度Q3のスマートフォン解約率です。MNP(携帯電話番号ポータビリティ)による解約と純解約の合計をもとに算出しています。当社モバイルブランド内での転入・転出および、法人契約は除きます。またグループサービス利用状況は、当社グループのeコマース(「Yahoo!ショッピング」と「PayPayモール」のいずれか)および、決済サービス「PayPay」の利用実績をもとに集計しています。

モバイル

モバイルサービスの差別化



法人

ソリューション事業の強化



グループ

利用者の増加

**YAHOO!**  
JAPAN

**PayPay**

**LINE**

**ZOZOTOWN ASKUL**

# 法人とのシナジー

## 企業・自治体と個人ユーザーを結ぶ重要な存在に

企業・自治体



ソフトバンク

SoftBank

ユーザー数  
3,800万

YAHOO!  
JAPAN

ユーザー数  
8,600万

PayPay

ユーザー数  
4,500万

LINE

ユーザー数  
9,000万

エンドユーザー



(出所) ソフトバンク：主要回線累計契約数(2021年12月時点)、ヤフー：月間利用者数(2021年1月～10月の月平均利用者数)  
PayPay：累計登録ユーザー数(2022年1月時点)、LINE：国内月間アクティブユーザー数(2022年1月末時点)



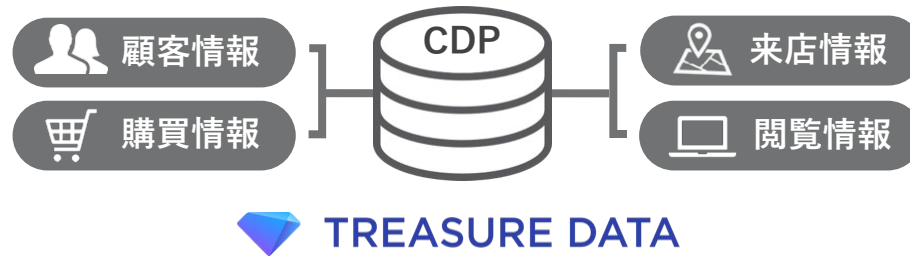
## デジタルマーケティング領域で高い競争力

SoftBank

データ分析・戦略立案



データの収集・統合



施策実行・最適化  
効果検証



YAHOO! JAPAN LINE

国内最大級のプラットフォーム「Yahoo!Japan」や「LINE」を活用し  
企業に効果的なマーケティング施策を提案

モバイル

モバイルサービスの差別化



法人

ソリューション事業の強化



グループ

利用者の増加

**YAHOO!**  
JAPAN

**PayPay**

**LINE**

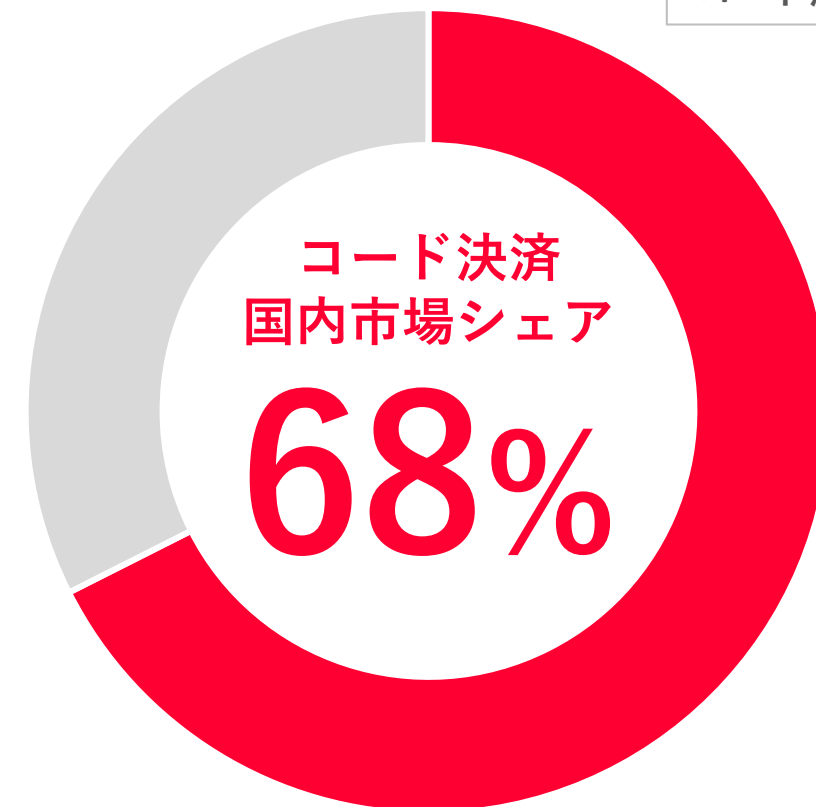
**ZOZOTOWN ASKUL**

# ソフトバンクの未来を紐解く4つのポイント



スマホ  
利用者の **約2人に1人が利用** <sup>\*1</sup> するスマホ決済サービス

2021年度4月～6月  
コード決済取扱高



(\*1)総務省統計局「人口推計-2020年(令和2年)8月報-」および総務省「令和2年通信利用動向調査」の「1. 情報通信機器の保有状況」を基に、当社にて算出(注)コード決済国内市場シェアは一般社団法人キャッシュレス推進協議会「コード決済利用動向調査 2021年11月12日公表」をもとに当社にて算出しました。

# PayPayの設立背景

## グループの総合力で垂直立上げに成功

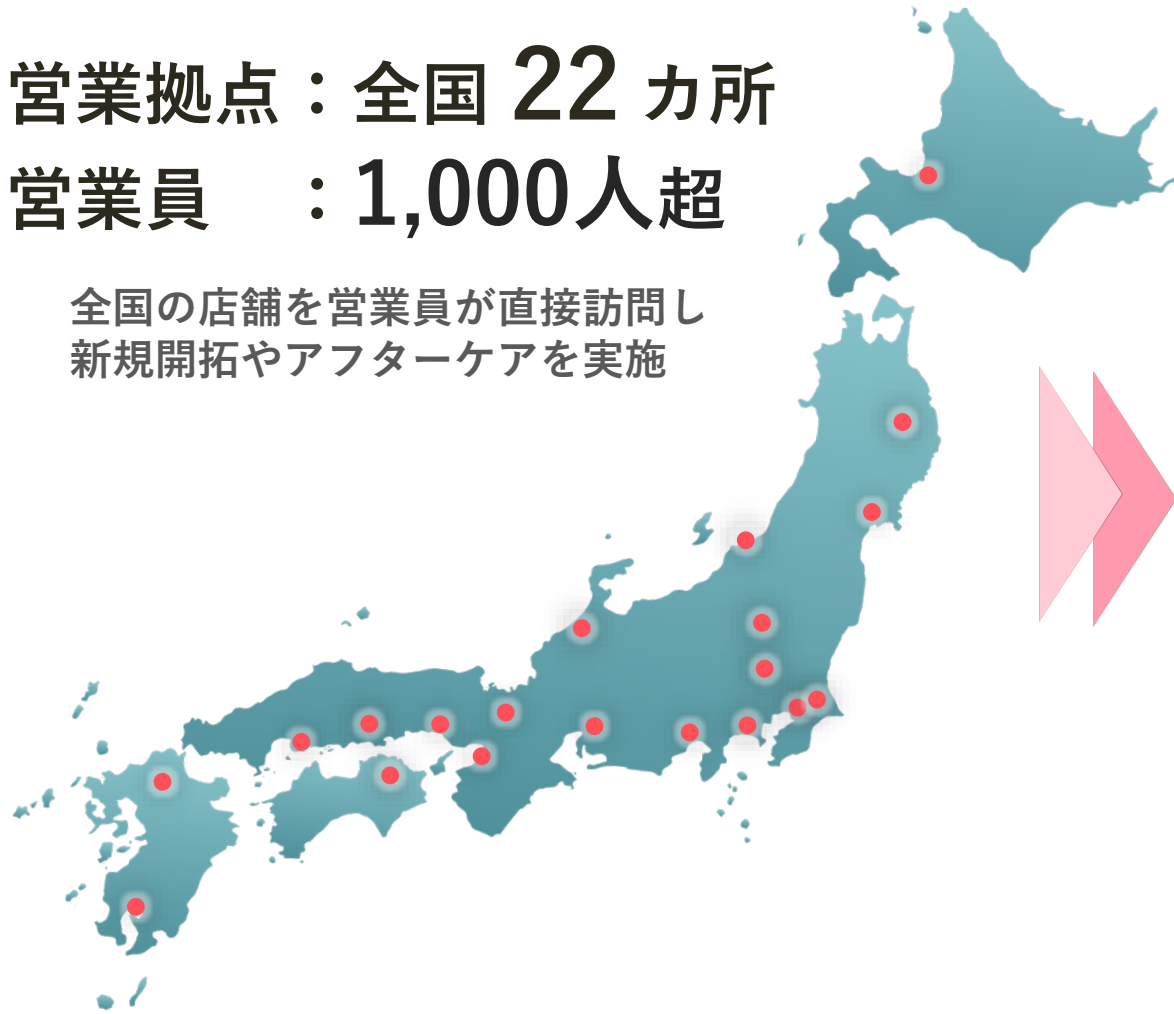


(注) ソフトバンク株式会社、ヤフー株式会社、ソフトバンクグループ株式会社が保有するすべての優先株式の転換、およびPaytmが保有するすべての新株予約権の行使後の持分比率を記載しています。優先株式は2022年4月以降、普通株式に転換可能です。新株予約権は2020年9月末以降、権利行使可能です。

営業拠点：全国 22 カ所

営業員：1,000人超

全国の店舗を営業員が直接訪問し  
新規開拓やアフターケアを実施



## PayPay加盟店

# 全国 350万カ所超



# マーケティング力

## 事業フェーズに合わせた 効果的なマーケティングアプローチ

2020.07



2019



2018.12



2019.02-05

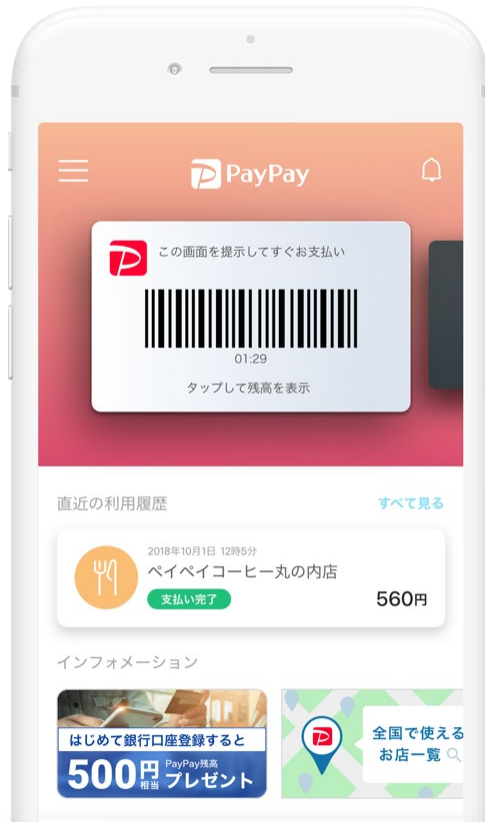


2019.10

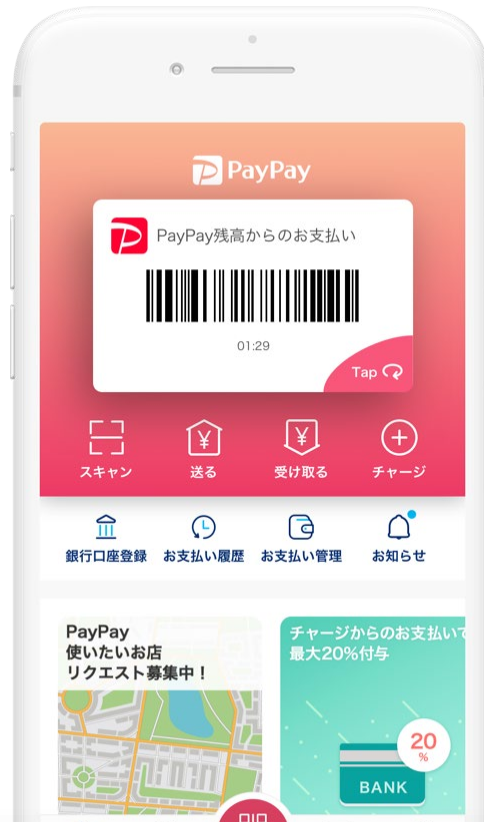


2020.11

## アプリアップデート 週1回以上/年50回以上



2018年10月サービス開始当初



2019年4月



2020年4月



2021年6月～適宜アップデート



3.9兆円

2.3兆円

0.7兆円

2019年度Q3累計 2020年度Q3累計 2021年度Q3累計

## 決済取扱高(GMV)

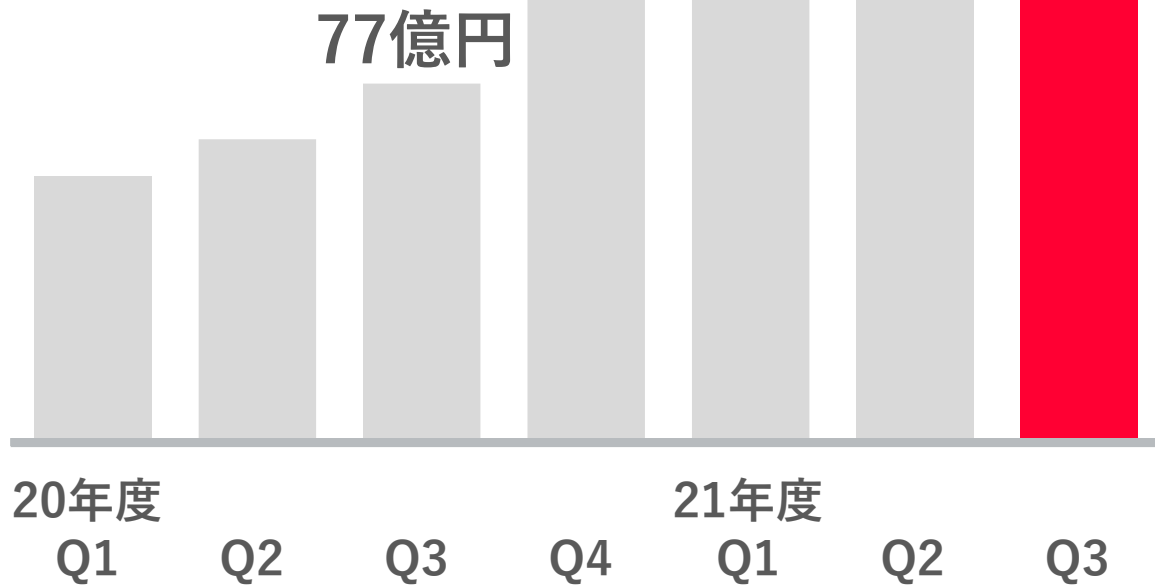
前年  
同期比 **1.7倍**

207億円

2021年10月～  
中小店舗決済手数料  
有料化

## 四半期売上高

前年  
同期比 **2.7倍**



## PayPayの「スーパーアプリ化」を目指す

### オフライン

- コンビニ
- 理容室
- 小売店
- 屋台
- 薬局
- 飲食店

### 金融サービス

- 個人向けローン
- ビジネスローン
- あと払い
- 投資
- 保険

### 公共料金 + 税金

- 税金
- 水道光熱費
- 携帯料金

### オンライン/O2O

- eコマース
- 映画予約
- オーダー
- タクシー
- ホテル
- チケット
- 航空券

### P2P/ソーシャル

- 小遣い
- おねだり
- ギフト
- お年玉
- 募金
- 割り勘



# PayPayを中心にエコシステムを構築



# ソフトバンクの未来を紐解く4つのポイント

1

料金値下げの影響は？

2

法人事業 急成長の背景は？

3

ヤフー・LINE・PayPayとのシナジーは？

4

PayPayは今後どうなる？

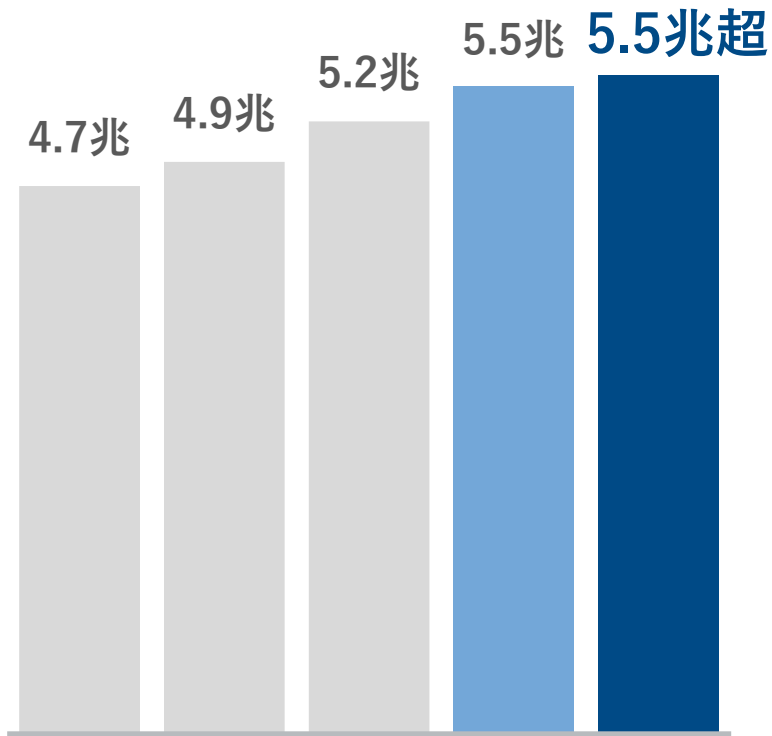
# 株主還元

---

# 2022年度業績目標

## 売上高

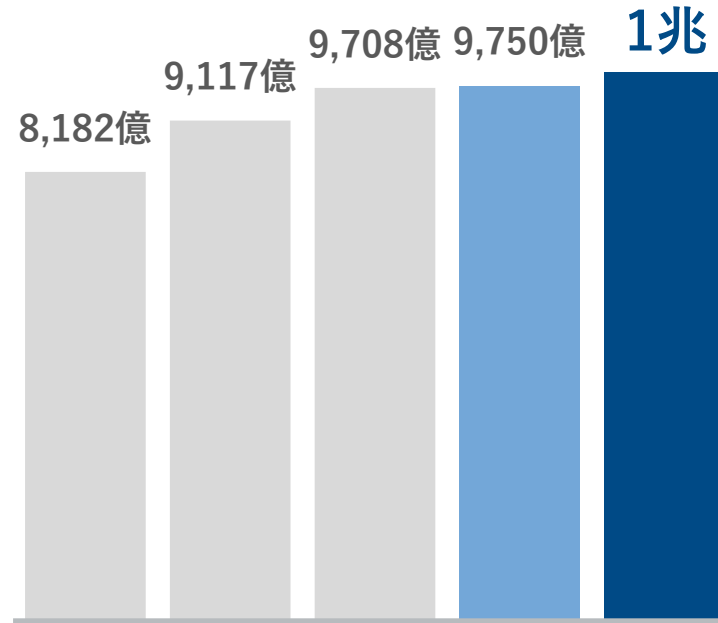
5.5兆円超



18年度 19年度 20年度 21年度 22年度  
[予想] [目標]

## 営業利益

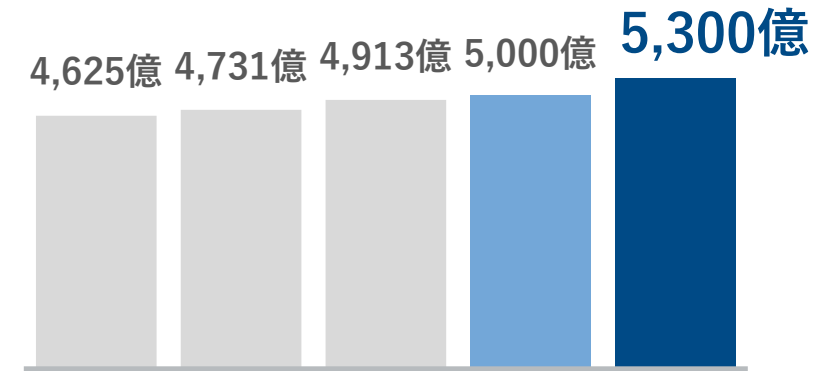
1兆円



18年度 19年度 20年度 21年度 22年度  
[予想] [目標]

## 純利益

5,300億円



18年度 19年度 20年度 21年度 22年度  
[予想] [目標]

## 総還元性向 **85%**程度

（2020年度～2022年度の加重平均）

還元方法：配当と自己株式の取得を合わせて実施

- ✓ 減配なし
- ✓ 機動的な自己株式の取得



# サステナビリティ

---

## 「カーボンニュートラル2030宣言」

ソフトバンクは温室効果ガス排出量実質ゼロを実現します

- ✓ 全社電力100%再生可能エネルギー化2030年度までに達成
- ✓ テクノロジー活用により脱炭素社会の実現へ貢献



High Altitude Platform Station

## 空飛ぶ基地局「HAPS」の開発

- ✓ 広域エリアに安定した通信ネットワークを提供する成層圏通信プラットフォーム
- ✓ HAPS事業への資金充当を目的に初のESG債を発行<sup>\*1</sup>



## 「日経SDGs経営大賞」 社会価値賞を2021年11月に受賞



事業を通じた社会への貢献を評価(総評)

## 世界的なESG投資インデックスに 多数選出

Member of  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good

**2022 CONSTITUENT MSCI** **ジャパン**  
ESGセレクト・リーダーズ指数



FTSE Blossom  
Japan

**2022 CONSTITUENT MSCI** **日本株**  
女性活躍指数 (WIN)



# 情報革命で人々を幸せに

---



The logo consists of two horizontal gray bars stacked vertically, positioned to the left of the text.

SoftBank